



نص محاضرات مساق "إدارة المنتجات الإلكترونية" الأسبوع الأول

المحاضرة ١:	دور مدير المنتجات
-------------	-------------------

إن إدارة المنتجات هي واحدة من أصعب الوظائف في تحديد مسؤولياتها في أي شركة، هذا لأن مهام مدير المنتج تختلف من شركة إلى أخرى.

يقول Josh Elman وهو مدير منتج تنفيذي و شريك في شركة Greylock Partners أن وظيفة مدير المنتج هي : مساعدة فريقه وشركته على إنتاج المنتج المناسب للمستخدم.

دعونا نشرح هذه الجملة بتفاصيل أكثر

(١) مساعدة فريقه

إن مديري المنتجات الناجحين يقضون الجزء الأكبر من وقتهم في مساعدة فريقهم من خلال أداء المهام التالية: (١) التنسيق : يتم من خلال مساعدة الفريق على التخطيط وصنع القرارات ، والعمل معا بشكل فعال، (ب) التواصل: وهو التأكد من أن الفريق كله يتشارك في فهم المسؤوليات والمهام وكيفية إتخاذ القرارات. إن إدارة المنتجات هي علم بناء أفضل منتج للمستخدم .

(٢) و شركته

يجب على مدير المنتج أن يفهم التوجه العام و الأهداف للشركة. وأن يستطيع تحديد مهام ومسؤوليات فريقه لتوافق التوجه العام للشركة.

(٣) إطلاق المنتج

لا يوجد ما هو أهم من تقديم المنتج للمستخدم. من الممكن أن تكون متميز في مساعدة فريقك في بناء خصائص منتج جيدة، أو معرفة المنتج المناسب أو القدرة على مساعدة الفريق في تجسيد الرؤية العامة للشركة، ولكن أهمية هذه المهارات لا تتحقق إلا بوصول الفريق لمرحلة إطلاق المنتج. الإنهاء من صناعة المنتج لا يعني بالضرورة إنتاج المنتج الكامل، مدير المنتجات الناجح عليه أن يحقق التوازن الصحيح لشحن ما هو مطلوب في الوقت المطلوب. الفرق ذات الأهداف الواضحة و التي تعرف جيداً من هو مستخدم المنتج وما تريد أن تقدمه لهذا المستخدم، تكون قادرة على القيام بالمفاضلات النهائية عند اللزوم. علم إدارة المنتجات هو ما يساعد على الوصول إلى هذه النتائج.

(٤) المنتج المناسب

في حين ان إطلاق المنتج مهم، ولكن يجب على مدير المنتج مساعدة الفريق على التأكد من أنهم ينتجون المنتج المناسب. بمجرد إطلاق المنتج، يستطيع مدير المنتج الجيد أن يقيس ما إذا كان هذا المنتج هو فعلاً المنتج المناسب للمستخدم. يجب أن يعمل بشكل وثيق مع الفريق لقياس مدى نجاح المنتج وما إذا كان المستخدم حقا يقوم باستخدام المنتج.



إن عملية تحديد المنتج المناسب والوقت المناسب تتلخص في نفاذ البصيرة، قوة التمييز، و القدرة على إتخاذ القرارات. من مئات المميزات المرغوبة و الممكنة في المنتج، أيّاً منهم هي حقاً الضرورية لنجاح المنتج؟ هل التكنولوجيا ناضجة بما يكفي لتحقيق مستوى الجودة الذي نحتاجه؟ هل نستطيع إنتاج المنتج باقتصاد لكي يحقق الربح؟

(٥) للمستخدم

إن من أصعب المهام أثناء بناء أي منتج هو تحديد سيناريو الاستعمال الأساسي - و هو تحديد من سيستخدم المنتج و لماذا-. إن أفضل مديري المنتجات يمثلون المستخدمين تقريبا في معظم الاجتماعات عند اتخاذ القرارات الخاصة بالمنتج.

مديري المنتجات الناجحين يراقبون ردود فعل المستخدم في كل وقت سواء كان ذلك من اختبارات الاستخدامية، أو مقابلة المستخدمين، أو قراءة رسائل الدعم بالبريد الإلكتروني أو التغريدات، أو العمل مع الفريق الذي يقوم بهذه المهام. و لكن المديرين الأفضل على الإطلاق هم من يستطيعون تمثيل هذه المعلومات في رؤية واضحة للمنتج لمساعدوا فريقهم على التأكد من انتاجهم للمنتج الصحيح.

الملخص:

إن مدراء المنتجات الناجحين ينظمون ويجمعون كافة مصادر المعلومات بطريقة مترابطة لمساعدة الفريق، الشركة و المستخدم على الفوز. وهذا يتطلب معرفة:

ما هي اللعبة التي نلعبها؟ (رؤية المنتج ، استهداف العملاء ، والقيمة المقدمة للعملاء، و التميز على المنافسين). كيف نقيم النتائج؟ (ما هو مقياسنا لتحديد النجاح؟! ليس السؤال التقليدي "هل نكسب المال؟" هو ليس المقياس المناسب في جميع الأحوال) .

تحديد الأولويات والتنفيذ: لا توجد مهمة دون المستوى بل يجب أن تفعل كل ما يلزم للوصول إلى شحن المنتج الصحيح.

سوف نتحدث بالتفصيل عن كل هذه النقاط لاحقا في هذا المساق.



أياً كان الحجم أو المرحلة، فإن جميع المنتجات تمر بنفس عملية إدارة المنتج الأساسية.

• التحديد

- إختار المشكلة المناسبة التي تريد حلها.
- تحتاج إلى فهم
 - السياق العام للشركة (الخلفية، الرؤية، العمليات، المنتج، والمنافسين).
 - العملاء و احتياجاتهم التي لم تلبى بعد.
 - معاملات قياس النجاح والأرقام الحالية.
 - أهداف الشركة.
 - إبقاء الأهداف ذكية.
 - يجب أن تكون الأهداف : محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، تتمحور حول النتائج و أن يتم إختيار التوقيت المناسب.
- إنشاء فرصة افتراضية باستخدام كل البيانات المتاحة.
- التحقق من صحة هذه الفرصة الإفتراضية داخليا وخارجيا عن طريق عرضها على العملاء الحقيقيين (أو العملاء المحتملين).
- التحقق ما إذا كانت هذه الفرصة مناسبة استراتيجياً للعمل عليها.
 - تحديد الأولويات (بناءً على الرؤية، معاملات القياس ، حاجة المستخدم ، واستراتيجية الشركة).
 - تحليل (إحتياجات العمل، التحقق من صحة الفرضية، معاملات قياس النجاح و بحث المستخدم).
- تكون انتهيت من هذه المرحلة عندما يكون لديك فرصة تم التحقق من صحتها وتم تحديد أولويتها، وتعتقد أنه يمكن بناء منتج أو خاصية لمعالجة هذه الفرصة.

• التخطيط

- يجب عليك تحديد ما تود بناءه بدقة وتحديد خواصه.
- غالباً ما تقوم بالعديد من الأبحاث (إستطلاع السوق و المستخدم)، و أيضاً يجب بناء حجة عمل (Business Case) قوية لشرح أهمية بناء هذا المنتج ولماذا ترى أنه المنتج المناسب. (تحديد العائد على الإستثمار، تحليل التكاليف والفوائد)
- سوف يكون عليك العمل مع اصحاب المصلحة الأساسيين لتحليل الفرصة و لتحديد الطريقة المناسبة لاغتنام الفرصة.
- تكون انتهيت من هذه المرحلة عندما تستطيع أن تكتب بوضوح (لماذا اخترت هذه الفرصة، المشكلة التي تحاول حلها، معاملات قياس النجاح، تعريف واضح لما هو داخل وخارج نطاقك لمعالجة هذه الفرصة)



• التصميم

- في هذه المرحلة يجب بناء مخططات المنتج (Blueprints) و تحديد المؤثرات الجمالية البصرية.
- سوف يقوم فريق التصميم بدراسة مفصلة لمتطلبات المنتج و يحدد كيف يستطيع المستخدم التفاعل مع المنتج. على الأرجح سوف يختبر الفريق العديد من المفاهيم مع العملاء لتحديد التصميم الأفضل الذي يتيح للعملاء تحقيق الأهداف المرجوة من المنتج.
- تكون انتهت من هذه المرحلة عندما يكون لديك منتج تم اختباره و التحقق من صلاحيته مع العملاء، و الفريق الهندسي أكد إمكانية البناء في الجدول الزمني للمشروع.

• التطوير

- في هذه المرحلة يتم بناء و اختبار المنتج بناءً على المخططات التي تم بنائها في مرحلة التصميم.
- سوف تقوم على الأرجح بالمساعدة في إدارة العملية الهندسية.
 - تسهيل التواصل بين فريقي التصميم و الهندسة.
 - ترتيب أولويات الأعمال المتراكمة (Backlog).
 - القيام بالاختبارات مع العملاء.
- تكون انتهت من هذه المرحلة عندما يكون لديك منتج جاهز للإطلاق، تم اختباره تشغيله و نجح في اختبارات الجودة.
- هناك العديد من اطارات التنمية التي سنتحدث عنها بمزيد من التفاصيل لاحقاً في الدرس. أهم إطارين هم:
 - إطار الشلال: نموذج الشلال هو عملية تصميم متتابعة (غير متكررة) ، و تستخدم في عمليات تطوير البرمجيات ، حيث يكون التقدم في عملية التطوير يحدث بشكل مستقر كلما تقدمنا في العملية من خلال مراحل تصور المنتج، البدء ، التحليل ، التصميم ، البناء ، الاختبار ، التطبيق/التنفيذ والصيانة.
 - الإطار الرشيق: نموذج الحركة الرشيق يسعى إلى إيجاد بدائل لعملية إدارة المشروعات التقليدية ، النهج الرشيق يساعد الفريق في الإستجابة للأحداث المفاجئة من خلال ايقاعات العمل التكرارية التزايدية، المعروفة بإسم العدو السريع.

• إطلاق المنتج

- غالباً ما يشارك مدراء المنتجات في التسويق.
 - كيفية تسويق و إيصال ماهية المنتج للمستخدم.
 - المساعدة في استراتيجية التسويق " Go to Market " ، وكيفية عرض وتقديم المنتج الى المستخدم.
- تكون انتهت من هذه المرحلة عندما تنجح في زيادة إقبال المستخدمين على المنتج



• التقييم

- التقييم الداخلي والخارجي لوضع المنتج.
- القيام بتقييم داخلي لتحديد كفاءة دورة حياة المنتج، و ما يمكن تغييره لرفع الكفاءة في المرات القادمة.
- العمل مع فريق الدعم support لتحديد المشاكل إن وجدت.
- معاملات القياس لمعرفة ما إذا كنت تحقق أهدافك.
- تكون انتهت من هذه المرحلة عندما تحدد الخطوة القادمة للمنتج (الاستمرار في تطوير المنتج، أو إيقافه لأنه لا يحقق الأهداف المرجوة منه).



يعتبر مدير المنتج مسؤول عن وضع استراتيجية المنتج. باتخاذ سياسة "الهدف اولاً" لبناء و ادارة المنتجات، بإمكان مدراء المنتجات المبدعين البدء بمبادرات تساعد على الوصول لهذه الأهداف. هذا النهج يساعد في تحديد أي من ميزات المنتج يجب بناؤها للوصول للأهداف المنشودة. كمدير منتج عليك أن تجيب على الأسئلة التالية: "ما هي المشكلة التي نحاول أن نحلها؟"، "ما الذي سنقوم ببنائه؟"، "من الذي سيستفيد من المنتج؟"

مدراء المنتجات مسؤولون عن:

- استراتيجية المنتج
- إصدارات المنتج
- إنتاج الأفكار
- ميزات المنتج
- استراتيجية التسويق
- إعلام فريق العمل بخواص المنتج و تدريبهم عليه إن لزم
- الربح و الخسارة

إن مدراء المشاريع غير معنيين كثيراً بأهداف المنتج، حيث أن تركيزهم يصب على المشروع نفسه. بمعنى أن مدير المشروع يأخذ مبادرات المنتج و ميزات و يضعها في خط زمني، اخذاً بالاعتبار أي محددات ممكنة الحدوث في الموارد البشرية، المخاطر، أو نطاق المشروع. إن مدير المشروع عليه أن يجيب على الاسئلة التالية: "ما هي المصادر المطلوبة لهذا المشروع؟" "ما هي الخطة الزمنية للمشروع؟" "من المسؤول عن بناء المشروع؟"

مدراء المشاريع مسؤولون عن:

- ميزانية المشروع
- وقت التسليم
- الموارد البشرية
- طاقة استيعاب الفريق
- تنظيم الفريق
- حل المشاكل المتعلقة بالمشروع
- وضع الفريق و المشروع

في مراحل معينة من عمر المشروع، يضطر مدراء المنتجات أن يلعبوا دور مدراء المشاريع. خصوصاً في الشركات الناشئة، حيث النسبة الأكبر منهم لا توظف مدراء مشاريع. حتى في الشركات الكبيرة، هناك فرصة أن لا يكون هناك مدير مشروع مخصص لكل منتج.

إن مدير المنتج يتعاون يومياً مع فريق متعدد المهام لضمان نجاح المنتج. من الأقسام التي يتعامل معها مدير المنتج: البرمجة، المبيعات، التسويق، خدمة الزبائن و غيرها. كما نعلم إن مدير المنتج مسؤول عن المنتج في جميع مراحل حياته و لذلك عليه ان يكون فاعل في جميع المشاريع المتعلقة بالمنتج. كما أن وظيفة مدير المنتج أن يحدد نطاق هذه المشاريع، وأن يشرح أهمية هذه المشاريع بتحقيق الأهداف للمنتج و للشركة بشكل عام.



إن مدير المشروع يعمل مع معظم أقسام الشركة أيضا، لكنه يركز على تحقيق الخطط و إنجازها، و يعتبر عمله مربوط بخط زمني محدد. حيث أن مدير المشروع مسؤول عن أعضاء المشروع و جهودهم المبذول و عندما ينتهي من ذلك المشروع ينتقل لينجز مهام أخرى. لنأخذ مثال، مدير مشروع مسؤول عن فريق عمل لينجزوا إعادة تصميم "لتجربة المستخدم" خلال ستة أشهر، هنا يعتبر مدير المشروع مسؤول عن الميزانية، الموارد البشرية اللازمة، خطة العمل، المواعيد وجودة المشروع، حيث سيكون ملما بتفاصيل كل هذه الأشياء ومسؤول عنها.

إن كل من مدراء المنتجات و مدراء المشاريع يقدموا دور مهم وفريد من نوعه، و عند ضبط مجال عمل كل منهم سيتمكنوا من إنجاز أشياء مبدعة !



- تخيل شكل المنتج أو الخاصية النهائية سوف يكون بمثابة الخطوة الأولى لشرح الفرصة للآخرين
- اقترح كتابة بيان الصحفي للخاصية التي تريد تطويرها قبل مباشرة العمل عليها
 - يجبرك هذا على أن تحدد بوضوح السوق المستهدف، وكيفية حل المشكلة، والمتطلبات الرئيسية للخاصية
 - مشاركتها داخليا مع الآخرين
 - سيساعدك الكثيرون على تحديد المشاكل المحتملة وسوف تُسأل أسئلة ربما لم تفكر بها بعد
- البيانات الصحفية لديها صيغة مشتركة
 - العنوان: وصف المنتج في جملة واحدة
 - فقرة الموجز: تذكر وتصف أهم الجوانب للمنتج وكيف يعالج احتياجات المستخدمين
 - المشكلة / الحل: أن تستفيض في شرح مشكلة العميل وحدد كيف سيكون المنتج الخاص بك حلا للمشكلة
 - المتحدث: تشمل اقتباس منك (مدير المنتج) حول أهمية المنتج ولماذا يعد حل مهم للمشكلة
 - المستخدمون: وتشمل اقتباس من مستخدم إفتراضي يؤكد به أن منتجك ممتاز
 - الخلاصة: شرح كيف من الممكن للمستخدمين الحاليين أو الجدد أن يبدأوا باستخدام المنتج
- ثم، توقع كتابة نقد للمنتج في المستقبل
 - البيانات الصحفية هو ما تعبر به عن ما تعتقد أنها الأجزاء الرئيسية للمنتج
 - النقد هو كلام الشخص الخارجي الذي يقوم بتفحص المنتج الخاص بك، واصفا ما يجده من إيجابيات أو سلبيات، وإعطاء رأيه إن كان يستحق الشراء أم لا
 - النقد لا يركز على كل خاصية: حيث يركز على ما يعتبر الكاتب الصفات الرئيسية. هل سيكون ما يراه رئيسياً يتطابق مع ما تشعر أنه ينبغي أن يكون رئيسياً؟
- قم وبشكل دوري باستعراض النقد (والبيان الصحفي) أثناء تطوير منتجك وعندما يبدأ بالتكون. كن صادقاً. هل تجد النتائج التي ترغب بها؟ إذا لا، كيف يمكنك تغيير المنتج للوصول الى حيث تريد أن يكون.